



# Competencia y nuevas estrategias en el sector de la distribución especializada no alimentaria

■ MARÍA PUELLES GALLO

Universidad Complutense de Madrid

## ■ RESUMEN

Dada la progresión de los distribuidores que hemos denominado Grandes Especialistas No Alimentarios (GENAS), tanto en España como en el resto de la UE y EEUU, el presente artículo pretende poner de relieve los factores de su éxito y desarrollo, a través de un recorrido comparativo con sus competidores actuales. Se describen sus particularidades con respecto a otros formatos, sus peculiaridades en lo referente al empleo de las variables de marketing y novedades en cuanto a su estrategia. Por último, se destacan las conclusiones más relevantes, así como las perspectivas de futuro, según la autora.

**E**l formato de distribución al que se refiere este artículo, los grandes especialistas no alimentarios, está mostrando una gran progresión en cuanto a número de enseñas presentes y a número de aperturas de nuevos establecimientos para cada enseña, no sólo en España, sino en el resto de Europa y EEUU. En función de estos datos, parece interesante profundizar en el conocimien-

to de sus peculiaridades y estrategias que ya avanzábamos en un artículo anterior (Puelles, M. 2004), para así poder establecer los factores de su actual éxito, e intentar predecir algunas pautas de su futuro. El cuadro 1 recoge información del crecimiento, en número de establecimientos, desde 2004 a 2006, de algunas de las enseñas más relevantes en nuestro país, que puede servirnos de orienta-

ción para contrastar el crecimiento anteriormente mencionado.

Como punto de partida de este artículo hemos considerado interesante comenzar con la descripción de las particularidades de cada uno de los distribuidores considerados como competencia de los GENAS para, posteriormente, proceder a destacar sus peculiaridades en los elementos del marketing.

En el cuadro 2 se exponen las mencionadas particularidades de este formato, comparadas con las de otros tipos de establecimientos que compiten en las mismas categorías: establecimientos tradicionales, grandes almacenes, hipermercados, cooperativas de fabricantes e Internet.

Puede observarse cómo cada tipo de establecimiento posee una ventaja com-

CUADRO 1

**Evolución de las enseñas más relevantes de grandes especialistas no alimentarios en España**

ENSEÑA	AÑO IMPLANTACIÓN	Nº ESTABLEC. (2004)	Nº ESTABLEC. (2006)	INCREMENTO
Boulanger España S.L.	1999	5	9	4
Décathlon España S.A.	1992	40	48	8
Fnac	1993	10	12	2
Ikea Ibérica S.A.	1996	5	14	9
Jardiland España S.A.*	1990	10	4*	-6
Leroy Merlin S.A.	1989	28	35	7
Media Markt Saturn S.A.	1999	19	29+4**	10-14
Menaje del Hogar S.A. (megacentros)	1999	27	42	15
Sprinter Megacentros del Deporte S.L.	2000	39	44	5
Toys'R'Us Iberia S.A.	1991	35	43	8
Urende S.A.***	1960	-	23	-

\* Teniendo en cuenta que parte de los establecimientos de la enseña Jardiland se han transformado en Verdecora, al cesar la franquicia que mantenían. \*\* Nuevas aperturas previstas para 2006. \*\*\* Se refiere sólo a sus megacentros, no al resto de sus formatos de venta (almacenes mayoristas y tradicionales). Previstas 25 nuevas aperturas hasta 2010.

Fuente: Elaboración propia basada en datos de e-informa.com, S.A.B.I., MERCASA y en las webs oficiales de cada enseña.



petitiva que los diferenciaría de los GENAS:

En el caso de los tradicionales, su idónea ubicación en el interior de las ciudades y centros comerciales es uno de sus puntos más fuertes, junto con la atención personalizada. Observamos que, además, están reaccionando a la competencia del resto de formatos ampliando sus superficies de ventas y, en cuanto a su política de compras, consiguen mejorar sus márgenes con la creación de cadenas como Imaginarium, Juguetos o Intersport, que centralizan las compras y aumentan sus pedidos, consiguiendo mejores acuerdos con sus proveedores. Su política parece orientada a converger con la de los GENAS.

Los grandes almacenes disfrutan de similares ventajas a los tradicionales pero, además, pueden igualar su oferta en cantidad y variedad a los grandes especialistas.

Por último, los hipermercados, aunque no dedican un esfuerzo anual continuado a las categorías en que son fuertes los GENAS, fundamentalmente basan su éxito en el precio y la comodidad que supone para los consumidores la reunión de la oferta de distintos sectores en el mismo establecimiento. La variable precio pare-

ce ser un atractivo cada vez más importante para el consumidor, según desvelan investigaciones como la realizada por LSA (2005) en Francia referida, especialmente, al enorme auge de la MD en ese país. Según esos datos, los consumidores encuentran no sólo aceptable comprar barato, sino que para ellos este comportamiento denota una personalidad inteligente y "avispada" (sic). El mayor o menor peso de los hipermercados frente a los GENAS dependerá, en gran medida, de que sean capaces de transmitir su política de precios competitivos a los consumidores. La desventaja que puede suponer no dedicar un esfuerzo continuado e intenso a las categorías en que compiten con los GENAS puede interpretarse como una debilidad, o como una fortaleza, puesto que muchos grandes especialistas tienen unas ventas muy estacionales (jardinería, juguetes, etc.) y deben dedicar enormes esfuerzos a conseguir rentabilidad en los períodos de bajas visitas. Los hipermercados, por su parte, pierden las posibles ventas que se producirían en los momentos en que el interés en la categoría es más bajo, pero al mismo tiempo no incurren en tantos gastos para mantenerla y dedican esfuerzos a otras que producen mayor interés y márgenes. De hecho,

de las investigaciones que realizamos, parece deducirse que los GENAS que están teniendo más problemas de subsistencia son aquellos basados en categorías muy estacionales, como la de juguetes y jardinería (los centros Jardiland de Madrid han sido transformados en Verdecora, al cesar la franquicia que tenían establecida). Ello explicaría el interés de estos formatos en incluir nuevas categorías que consigan desligar la demanda de unos períodos determinados y, por lo tanto, nuestro cambio de denominación de "category killers" (asesinos de otros formatos en esa categoría concreta) por el de GENAS.

Un dato que nos parece de enorme interés es el de la creación de GENAS a partir de cooperativas de fabricantes, como en el caso de los ferreteros de Francia que han fundado enseñas como Master Pro y Brico Pro (superficie media de venta de 1.300 m<sup>2</sup>) que están haciendo frente al resto de las enseñas tradicionales. La primera apertura se realizó en 1991 y en la actualidad poseen 354 establecimientos en toda Francia. No se trataría por tanto de un nuevo competidor, sino de una nueva GEA con orígenes diferentes a otras ya conocidas.

A modo de ejemplo, y por su especial re-

## Competencia y nuevas estrategias en el sector de la distribución especializada no alimentaria

CUADRO 2

Cuadro comparativo de competidores en el sector de la distribución no alimentaria

ASPECTOS GENERALES	HIPERMERCADOS	ALMACENES POR SECCIONES O DEPARTAMENTOS	PEQUEÑO Y MEDIANO COMERCIO ESPECIALIZADO	GENAS
1. Titularidad	Generalmente grandes organizaciones corporativas, muchas veces transnacionales o multinacionales.	Organizaciones corporativas con nivel nacional o transnacional.	Propietarios individuales en forma societaria o personal. También franquicias como Beep, Expert, etc.	Cadenas corporativas con nivel nacional o supranacional, a veces con diversas enseñas en un mismo país, como en España el Grupo Auchan (Décathlon, Aki, Leroy Merlin y Boulanger).
2. Gama de productos comercializados	Fundamentalmente tres familias: alimentación, artículos para el hogar y bazar, vestido y calzado. Con creciente participación de productos competidores con los GENAS como electrodomésticos, informática, equipamiento del hogar, juguetes, etc. Continua ampliación de la gama para incorporar categorías como muebles de interior y exterior, música, libros, papelería, etc.	Surtidio amplio y muy profundo. Tienden a evolucionar hasta tomar la forma de conglomerados de GENAS.	Usualmente una categoría de productos, con bastante profundidad en la línea. Poco stock disponible.	Pocas categorías de productos, pero con gran profundidad en las líneas. Mucho stock disponible. Se tiende a complementar la oferta con líneas de productos relacionadas como ropa infantil y premamá en GENAS de juguetes. En la actualidad, algunas enseñas como Toys'R'Us vuelven a concentrarse en las categorías más rentables de forma individualizada, con formatos más pequeños y en el interior de las ciudades o de grandes centros comerciales.
3. Localización	En la periferia de las grandes ciudades y cerca de las vías de comunicación.	En el interior de las grandes ciudades.	En el interior de las ciudades y en centros comerciales.	En la periferia de las ciudades, con tendencia a la formación de conglomerados. Pueden estar en el interior de las ciudades con formatos más pequeños o de grandes centros comerciales (PC City, Fnac, Babys'R'Us, etc.)
4. Superficie de ventas	Más de 2.500 m <sup>2</sup> .	Mínimo de 2.000 a 3.000 m <sup>2</sup>	Establecimientos pequeños y medianos. Existe una tendencia a ampliar la superficie de ventas para competir con los GENAS (King Jouet: 80 a 1600 m <sup>2</sup> ; Diverdrak: 700 m <sup>2</sup> ).	Cercanas aunque inferiores a los 2.500 m <sup>2</sup> (para evitar la doble licencia) y superiores (incluso más de 10.000 m <sup>2</sup> ). Actualmente formatos más pequeños, semejantes a los supermercados medianos y grandes, en el interior de las ciudades, buscando mayor competitividad (PC City, Fnac, etc.).
5. Técnica de venta	Autoservicio con pago al contado o tarjeta y de una sola vez en las cajas de salida. Utilización sofisticada de la publicidad en el punto de venta y del merchandising.	Autoselección asistida por personal especializado por departamentos. Pago fraccionado por departamentos. Utilización sofisticada del merchandising.	Asesorada por personal especializado.	Autoselección en su mayor parte. Asistencia personalizada si se requiere. En algunos casos, como en deportes, los jefes de sección suelen ser deportistas federados.
6. Política de compras	Gran importancia de las adquisiciones en origen. Supresión generalizada del mayorista tradicional. Su considerable poder de compra les permite configurarse como capitán del canal.	La mayoría de las compras son directas en origen. También pueden actuar como fabricantes de sus propios productos.	La mayoría directas al fabricante o a la cadena (como en el caso de Intersport).	Directas al fabricante. En muchos casos como marcas de distribuidor e incluso actuando a través de organizaciones propias de fabricación. Considerable poder de compra en las categorías que manejan debido al volumen de las mismas. Adaptación al país de influencia mediante adquisición de una parte de los productos a las industrias nacionales (Toys'R'Us el 60%, por ejemplo, según Urcelay 2004).
7. MD	Elevada y creciente utilización de Marcas de Distribuidor (MD), que cada vez ocupan mayor espacio en los lineales y que se extienden a nuevas categorías continuamente.	Importante utilización de MD, fundamentalmente bajo nombres de marca no coincidentes con la enseña y especializados por categorías.	Escasa, aunque creciente y desigual utilización de MD.	Desigual por sectores. En algunos casos pueden alcanzar más del 90% como en algunas enseñas de muebles y en otras proporciones muy elevadas (deportes). Coincidentes o no con la enseña. En algunos casos, la enseña no admite utilizar MD, pero realmente comercializa productos exclusivos para ésta con una marca de su propiedad.

FUENTE: Elaboración propia utilizando como base datos de otros autores [Casares y Rebollo, 2000; Diez de Castro, 1997; Kotler, 2000; Martín Dávila, 2000; Miquel, 2000; Puelles, M., 2004; Santesmases, 2004] e investigaciones propias.



levancia, queremos transcribir algunas opiniones y datos ofrecidos en 2004 por el presidente de Toys'R'Us en España, Antonio Urcelai, quien ya señalaba como principal competidor por cuota en España, de ese GENA del sector juguetero, a los hipermercados: "...los jugueteros han realizado en los últimos años un trabajo muy importante de integración al hacer una política de compras conjunta que les permite ser más competitivos y obtener muy buenos precios a la hora de comprar. Desde esa perspectiva son un rival muy duro porque juega con tus propias armas. El vendedor ocasional, como el hipermercado, busca el momento puntual de la Navidad, lo que le hace un rival porque tiene dimensión, pero no tanto..." Según Urcelai, la cuota de mercado en 2004 en España, en lo que al sector de juguetes se refiere, se repartiría así: hipermercados (30%), tradicionales (30%), grandes almacenes (10%) y GENAS (16%).

Aunque no hemos detallado un apartado específico en el cuadro comparativo a la venta a través de Internet, queremos destacar que éste es un medio que está cobrando cada día mayor auge en cuanto a visitas y como vehículo y sistema de

compra. Las obvias ventajas que supone en ahorro de tiempo, visita y capacidad de comparar precios se oponen, sin embargo, a las preferencias de los habitantes de España y de muchos otros países de tocar y probar los artículos personalmente y, en muchos casos, al miedo a utilizar la red para realizar transacciones monetarias. La percepción general parece ser que la compra por Internet es más barata que mediante otros sistemas, pero si debemos atenernos a ejemplos como el que aquí presentamos en torno al sector del juguete, deberíamos replantearnos esa idea, que retomaremos con mayor profundidad más adelante ya que, en EEUU, las mismas enseñas que en Europa utilizan Internet como "escaparate", tienen plenamente desarrollada la venta "on line".

De las afirmaciones anteriores y la comparativa realizada entre los principales posibles competidores con los GENAS podemos, además, resaltar cuáles son las principales ventajas comparativas que hacen de este formato un gran rival de mercado en los sectores en los que compiten y que están permitiendo su rápido crecimiento en la actualidad.

1. Se trata de establecimientos con

una gran profundidad en las líneas que ofrecen, frente a los tradicionales cuyas posibilidades son, en principio, menores debido al tamaño de sus salas de venta. Sin embargo, competidores como algunas enseñas de hipermercados son auténticos estrategas de categorías estacionales, capaces de relegar algunas de éstas para aumentar enormemente su oferta en aquella más demandada en cada momento.

2. Aunque la profundidad de las líneas es menor que en un principio (al incluir más categorías en cada GENA), los productos incluidos dentro de cada línea están cada vez más adaptados a la demanda concreta de los consumidores de su zona de influencia.

3. La oferta está disponible con una amplitud más o menos similar durante todo el año, mientras que en algunos otros formatos, como hipermercados, supermercados y grandes almacenes, no es así.

4. La disponibilidad del producto está garantizada, respaldada por un gran stock en el propio establecimiento, en lo que superan también a los tradicionales, aunque en ocasiones no a los hipermercados y grandes almacenes. Pondremos como ejemplo que una mesa de cocina puede estar disponible para el consumidor en un gran almacén en un plazo de un mes, mientras que en Ikea esto es inmediato.

5. Los costes de aprovisionamiento son más bajos que los de tradicionales, gracias al volumen de compra.

6. Se establecen acuerdos de exclusividad con los proveedores en casi la totalidad de las enseñas que permiten proteger la imagen de ELP (siempre precios bajos).

7. Conocimiento del mercado y de las nuevas tendencias gracias al tamaño y carácter internacional en la mayoría de las enseñas.

8. Agrupación de la oferta de GENAS del mismo y distinto sector en parques comerciales que aseguran al consumidor la posibilidad de reunir compra y ocio en un mismo espacio, compensando el desplazamiento.

9. Adaptación del formato al cambiante escenario de la distribución y a los requerimientos y necesidades de los consumidores, reduciendo el tamaño de sus salas de venta para permitir ubicarse en el interior de las ciudades y centros comerciales.

10. Acuerdos cada vez más ventajosos y rentables con los fabricantes y distribuidores gracias a la expansión y aceptación del fenómeno en España y el resto de los países europeos.

11. Mantenimiento de una política de "siempre precios bajos percibidos" (ELP), a través de las ofertas "gancho" y una agresiva política de mensajes publicitarios en ese sentido, que el consumidor interpreta como extensible a toda la oferta.

12. Orientación a un cliente "medio", excluyendo a profesionales (por disminución de la profundidad de las líneas) y a aquellos que buscan precios muy reducidos, centrando la mayoría de su oferta en productos y precios de gama media. Esta orientación empieza a cambiar (Chétochine, 2004) con la inclusión de nuevos GENAS específicamente orientados a estas clientelas que podrían retomar las características iniciales de los "category killers" originarios, como BricoDépôt (Francia), orientada a profesionales, y Tobogán (enseña de Décathlon con productos de primer precio).

En general, su sistema de comercialización tiende a converger con el de sus competidores de mayor formato, como hipermercados y grandes almacenes, ante los que, fundamentalmente, destaca en espacio destinado a la categoría principal y a las complementarias.

Las ventajas competitivas reseñadas se basan en una peculiar y distintiva utilización de las variables de marketing, por lo que procedemos a analizarlas de forma independizada. Para acometer esta empresa, nos centraremos fundamentalmente en el escenario de España, aunque incluiremos avances o tendencias que se están desarrollando en otros países y que pudiéramos ver implantadas próximamente en nuestro país.

### SURTIDO

Antes de acometer la revisión de la estrategia de surtido de los GENAS, creamos conveniente aclarar que la mayor parte de los productos comercializados por estos distribuidores son, según la clasificación de Kotler (2000), bienes de compra (para los que el consumidor requiere un mayor tiempo para comparar variables como la calidad, precio y estilo) y bienes de especialidad (que requieren por parte del consumidor un gran esfuerzo en tiempo y dinero debido al interés que tienen los mismos para ellos). Es decir, por lo general estamos ante un tipo de compra no habitual y de mayor implicación por parte de los consumido-

res que marcará su comportamiento y la estrategia de las enseñas presentes en el mercado, no sólo en lo que respecta al producto, sino a todas las variables del marketing.

En sus primeros momentos (1990-1995), los GENAS presentaban unas características derivadas principalmente de la escasa evolución del fenómeno y del desconocimiento de las necesidades de los consumidores de nuestro país. En la actualidad, el panorama ha evolucionado considerablemente. En el cuadro 3 se exponen de forma ordenada y comparativa los escenarios inicial y actual, así como las características de los GENAS correspondientes a cada periodo. Para definir la situación de partida se ha analizado la

CUADRO 3  
Variable surtido

SITUACIÓN ACTUAL (2006)	SITUACIÓN DE PARTIDA (1990-1995)
Una o pocas líneas principales y varias secundarias relacionadas con éstas.  En algunos casos llegan a competir en líneas tradicionalmente explotadas por otros sectores (como en el caso de informática que desarrolla Media Markt en competencia con PC City, Leroy Merlin en jardinería con Jardiland o Jardiland en equipamiento del hogar con Ikea).  En la actualidad se observa una tendencia a la reespecialización de las líneas más rentables, utilizando para ello formatos más pequeños situados en el interior de las ciudades o en centros comerciales.  Menor profundidad en cada línea, agrupando la oferta fundamentalmente en torno a calidades y precios medios (que corresponden a su demanda real).	Una sola línea de productos.
Mayor adaptación a las necesidades y estilos de vida de los compradores españoles (o del país en el que se ubiquen) y los del área de influencia de cada establecimiento.  Exposición más atractiva (en algunos casos muy atractiva, como en Ikea, Jardiland, etc.), con un importante desarrollo de las técnicas de merchandising.  Disminuye la disponibilidad del producto al ampliarse el número de referencias y líneas. Se sustituye en la mayoría de los casos por la entrega o recogida de los artículos a la salida del establecimiento, en zonas especialmente acondicionadas para ello.	Mayor profundidad dentro de la línea.  Poca adaptación de la oferta a las necesidades y características específicas de los consumidores.  Exposición de tipo almacén, con poco desarrollo del merchandising.
Los productos expuestos por cada enseña suelen ser distintos de los de otras del mismo sector, debido a la proximidad entre las mismas y para que el cliente no pueda establecer comparaciones entre precios fácilmente.  Mayor desarrollo de las MD, que pueden coincidir o no con las de la enseña.	Elevadas existencias en la sala de ventas.  Similitud entre la oferta de las distintas enseñas de un mismo sector.  Poca o nula presencia de las marcas de distribuidor.

FUENTE: Elaboración propia utilizando como base datos de otros autores (Casares y Rebollo, 2000; Díez de Castro, 1997; Kotler, 2000; Martín Dávila, 2000; Miquel, 2006; Puelles, 2004; Santesmases, 2004) e investigaciones propias.

doctrina disponible procedente de diversos autores.

Creemos que entre las características señaladas existen algunos puntos especialmente destacables, como son la reducción de la amplitud de gama y profundidad de líneas, para adaptarse al tipo de consumidor que busca un surtido de calidades y precios medios. Los especialistas no suelen acudir a este tipo de establecimientos para realizar sus compras, porque muchas veces no encuentran los artículos que les son necesarios o, si los localizan, sus precios pueden ser más elevados. Por otra parte, surgen nuevas enseñas especializadas en productos más profesionales y a precios menores como las mencionadas enseñas Brico Dépot o Tobogán.

Además, como destacaremos en el factor precio, en determinadas categorías como los electrodomésticos, las referencias que se encuentran en unas y otras enseñas no son comparables más que en una pequeña proporción, dado que no coinciden. Esta estrategia que dificulta o imposibilita la comparativa de precios en muchos casos, se refleja en una disminución en las posibilidades de elección por parte del consumidor. En este sentido, podemos comprobar cómo se incorpora el concepto de trade marketing, y se adaptan "a las necesidades de los distintos clientes" (Díaz, 2000), en este caso los distribuidores, ayudando y amparando la política anteriormente mencionada.

Para explicar mejor la anterior afirmación nos basaremos en una investigación preliminar realizada por la autora en cuatro enseñas (Carrefour y El Corte Inglés versus Media Markt, Urendé, Menaje del Hogar y Miró). Supongamos que un visitante interesado en comprar artículos de gama blanca (lavadoras, neveras, lavaplatos) visitara estos establecimientos y GENAS para comparar precios. El resultado sería que prácticamente no encontraría en la exposición artículos comparables ya que, aunque dos neveras de la misma marca parezcan iguales, el modelo concreto (referencia del fabricante) indicaría lo contrario. Es posible que la diferencia



radique en algún detalle menor (color de algún panel o decoración de una balda de una nevera), pero, en definitiva, el modelo no será el mismo y los precios, por lo tanto, tampoco serán comparables salvo por un experto. Según la información proporcionada por los distribuidores y GENAS que han aceptado colaborar en esta investigación (Urendé, Expert, Carrefour, Miró), la justificación la encontraríamos en los siguientes datos:

- Existen acuerdos entre fabricantes y distribuidores para comercializar algunos artículos en exclusiva para cada enseña.
- Las enseñas estudian la oferta de sus competidoras del mismo y distinto formato, para comercializar una diferente y poco o nada comparable. Tan seguros están en muchas ocasiones, que ofrecen devolver hasta diez veces la diferencia a aquellos consumidores que encuentren algunos de sus productos más baratos en otro establecimiento.

No en todos los casos y categorías se produce el fenómeno descrito anteriormente. En el caso de los juguetes, las preferencias concretísimas de los niños por este o aquel modelo determinado hace muy difícil, por no decir casi imposible,

establecer este tipo de acuerdos con fabricantes o poner a la venta artículos diferentes. Los compradores no cambiarán su elección en función de que exista o no el juguete deseado, sino que buscarán aquel establecimiento que les asegure el acierto pleno de acuerdo a los concretísimos deseos de los pequeños solicitantes.

Las marcas de distribuidor (MD) son utilizadas de forma desigual, aunque creciente y de dos formas muy distintas. Existen establecimientos con un elevado porcentaje de MD, coincidentes o no con la de la enseña, como Ikea, Décathlon (esta última enseña con doce MD que conforman el 55% de sus ventas, según LSA, 2006), etc. Sin embargo, en otros sectores como el de electrodomésticos, la MD no es tan evidente, aunque el estudio realizado demuestra que existen modelos bajo una marca propiedad de esa enseña y exclusivos para el GENA que los comercializa; podríamos afirmar que sería el caso de una utilización de MD no evidente, pero extendida. Se están produciendo movimientos en la utilización de la MD en el sector de los GENAS que consideramos de gran trascendencia y a los cuales dedicaremos un análisis detallado en posteriores investigaciones. Como

avance, queremos apuntar el surgimiento de marcas de primer precio en los mismos establecimientos que ya tenían su MD consolidada, dando lugar a una segunda calidad de MD y siguiendo la estela de los grandes especialistas de la alimentación (Puelles y Puelles, 2003).

Las marcas de distribuidor podrían permitir a los GENAS hacer frente incluso a los establecimientos de descuento duro, como en el caso de Décathlon frente a Aldi en Alemania (LSA, marzo 2006).

#### PRECIO

Según la percepción más o menos generalizada de los consumidores, estaríamos ante un tipo de establecimientos que siguen una política de “precios siempre bajos”. Ya en 1991, Ortmeyer, Quelch y Salmon señalaban una serie de ventajas para la tienda, que se asocian a esta estrategia y que en la actualidad siguen vigentes. Estas ventajas fueron de alguna forma reafirmadas por Vázquez y Trespalacios (1997), quienes destacaron los principales puntos fuertes para acogerse a esta estrategia; entre éstos queríamos destacar por su importancia con respecto a los GENAS, los siguientes: su capacidad para la fidelización de los clientes, la reducción en el consumidor de la tensión que produce encontrar, a los pocos días de haber hecho una compra, los mismos productos a un precio mucho más bajo (Suri, Manchanda y Kohlí, 2002) y que los consumidores perciben los establecimientos que tienen un precio constante como de mayor calidad que los que hacen fuertes descuentos (Suri, Manchanda y Kohlí, 2002). Sin embargo, estos mismos autores señalan la existencia de una serie de riesgos como que la estrategia debe mantenerse en el tiempo para que el cliente la perciba como constante y por tanto confíe en ella, que su validez implica que los clientes sean sensibles al precio y que enfatizar el precio en exceso puede producir una percepción de reducción de calidad y servicios.



CUADRO 4

#### Variable precio

SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DE PARTIDA
Variable “gancho”, sólo aplicada a algunos artículos. Se tiende en otros países como Francia y Gran Bretaña a volver a una política de precios bajos para todo el surtido con nuevas enseñas como Brico Dépot.	Precios comparativamente menores a los de otros formatos en gran parte del surtido.
Precios del resto iguales o superiores a otros tipos de establecimientos. El precio es un “precio bajo percibido”, más que real. Procuran no competir en precios utilizando referencias distintas o packs.	Precios bajos reales. Competencia escasa debida a la poca generalización del formato y escasez y aislamiento físico de enseñas.
Desarrollo cada vez mayor de la MD junto con la mejora de la imagen del establecimiento y su marca. Se transmite la idea al consumidor de que se ahorra dinero realizando por sí mismo algunos servicios.	Baja implantación de MD, salvo en determinadas enseñas. Se transmite la idea al consumidor de que se ahorra dinero realizando por sí mismo algunos servicios.
Los precios de los servicios adicionales son bastante elevados, comparados con los que se podrían obtener de empresas dedicadas a cada uno de estos servicios.	Los precios de los servicios adicionales son bastante elevados, comparados con los que se podrían obtener de empresas dedicadas a cada uno de estos servicios.

FUENTE: Elaboración propia utilizando como base datos de otros autores (Casares y Rebollo, 2000; Díez de Castro, 1997; Kotler, 2000; Martín Dávila, 2000; Miquel, 2006; Puelles, 2004; Santesmases, 2004) e investigaciones propias.

Partiendo de estas afirmaciones sobre la política de ELP queríamos señalar una serie de circunstancias que, a nuestro juicio, hacen replantearse la afirmación o percepción de que es la estrategia seguida por los GENAS en la actualidad y que

quedan reflejadas en la comparativa expuesta en el cuadro 4.

Si bien se ha señalado como característica inicial para este formato los bajos precios de la oferta de forma continuada (ELP), como podemos comprobar por



ejemplo en Rondán (2003) para la enseña Toys'R'Us, no queremos dejar pasar la oportunidad de señalar que en la actualidad, y según varias investigaciones, esto no deja de ser una mera percepción subjetiva. Esta percepción estaría basada en productos que actúan como reclamo, pero que rara vez suelen ser de marcas conocidas o, si lo son, no corresponden a los últimos modelos del mercado. Un estudio preliminar que hemos realizado y que se pretende completar con mayor profundidad, unido a las informaciones provenientes de países como Francia, donde el fenómeno está más desarrollado (LSA, 2004), parece apuntar que de los precios que se ofrecen por los distintos competidores citados al mercado, los más bajos serían los de los establecimientos de descuento duro, seguidos de los hipermercados y los tradicionales, y no los de los GENAS para productos iguales de marcas y modelos iguales.

Para apoyar esta información, analizaremos en este artículo una investigación realizada por AVACU (Asociación Valenciana de Consumidores y Usuarios) en noviembre de 2005 en torno al sector concreto de los juguetes y en el ámbito específico de la Comunidad Valenciana, que ha sido completada en algunos aspectos y analizada con mayor profundidad por la autora con permiso de dicha asociación.

La investigación de AVACU se ha realizado sobre 100 referencias de distintas subcategorías en doce establecimientos enmarcables dentro de: jugueterías, GENAS, hipermercados, grandes almacenes y compra a través de Internet.

No se incluyeron en el informe los precios de las videoconsolas porque, al ofrecerse en lotes de contenido variable, la comparación de precios no resultaba factible.

Los nombres concretos de los establecimientos analizados han sido sustituidos por códigos, debido a que consideramos que la esencia de la información es la comparativa entre formatos y no entre enseñas. No obstante, esta información está disponible en el estudio de AVACU.

Los resultados de este estudio se han trabajado y resumido en el cuadro 5.

El número de referencias indica los artículos encontrados en cada establecimiento, dato que podría aproximarse al de profundidad de línea. En cuanto al porcentaje de precios mínimos, los datos se han obtenido por división del número de referencias cuyos precios son los más baratos de los encontrados en esos establecimientos (teniendo en cuenta que el mismo precio puede encontrarse en una o varias enseñas y que se admiten como semejantes aquellos precios cuya diferencia por arriba o por abajo no sea superior a 0,01 euros con respecto al de comparación, que es el mínimo para esa referencia) entre el total de referencias para ese establecimiento/enseña. El porcentaje de precios máximos sigue el mismo procedimiento, pero para los precios más elevados.

CUADRO 5

Cuadro de resultados del análisis de precios de juguetes por enseña

REFERENCIAS	T1	T2	T3	T4	S1	H1	H2	H3	H4	GA	GE	INT
Nº referencias	17	46	94	30	64	69	66	55	66	90	67	62
Nº precios mínimos	1	12	8	2	7	40	36	11	33	3	2	0
% precios mínimos	5,9	26,1	8,5	6,7	10,9	58,0	54,5	20,0	50,0	3,3	3,0	0,0
Nº precios máximos	5	1	7	11	11	0	0	2	1	13	21	43
% precios máximos	29,4	2,2	7,4	36,7	17,2	0,0	0,0	3,6	1,5	14,4	31,3	69,4

Tn= tradicionales; Sn= Supermercado; Hn= Hipermercado; GA= Gran Almacén; GE: GENA; INT= Internet. % precios mínimos: nº referencias menor precio/total referencias establecimiento. % precios máximos: nº referencias mayor precio/total referencias establecimiento.

FUENTE: Elaboración propia con datos de AVACU.

Del análisis del cuadro comparativo de precios podemos extraer la siguiente información:

- En este sector concreto (juguetes), los precios más elevados se encuentran en la venta a través de Internet, seguida de los tradicionales y GENAS. Es especialmente relevante añadir que al precio de los juguetes comprados en la Red, hay que añadir una importante cantidad por el envío al domicilio de la mercancía.
- Los precios más baratos se agrupan en torno a los hipermercados.
- La mayor amplitud de oferta la encontramos en el formato gran almacén y en un tradicional (aunque es un caso puntual y corresponde a una enseña que está abriendo establecimientos de mayor tamaño, siguiendo la estrategia de los GENAS), seguida por los hipermercados. Los tradicionales suelen tener por lo general una

amplitud de oferta menor, aunque es muy variable. Internet también parece ofrecer grandes posibilidades de elección.

Queremos señalar que, paralelamente a esta investigación en el sector de juguetes, se ha llevado a cabo otra en el sector de electrodomésticos, cuyos resultados apuntaban en la misma dirección que los que aquí se presentan; sin embargo, los datos no han podido ser completados de forma suficiente debido a las dificultades que ya apuntábamos en el artículo anterior (Puelles, 2004) y en este mismo en el apartado referente al producto (opacidad en la información, modelos aparentemente exclusivos para cada enseña, intento de no competencia con los mismos artículos entre enseñas próximas, obsolescencia rápida de los artículos, etc.), por lo que preferimos centrarnos en el sector de los juguetes, con las limitaciones que ello conlleva y de las que somos conscientes.

Sin embargo, sí destacamos que pueden existir diferencias entre los precios ofrecidos por los tradicionales y grandes almacenes con respecto a los de hipermercados y GENAS. En algunos casos, la diferencia en el precio de electrodomésticos de línea blanca (lavadoras, lavaplatos, neveras) es entre 50 y 100 euros menos en los GENAS y hasta 200 euros menor en hipermercados (en productos como lavadoras y neveras). No obstante, reiteramos que esto se produce en referencias muy concretas y no extensibles a toda la oferta, porque en la mayoría de los casos no podemos encontrar los mismos modelos en unas y otras enseñas, incluso ni siquiera las mismas marcas. Un intento de comparativa de precios de artículos realizada a partir de un amplio catálogo de una red de tradicionales con dos enseñas de GENAS y un hipermercado dio como resultado un muy escaso índice de coincidencias en las referencias.



Por otra parte, las enseñas analizadas muestran una imagen que ofrece una gran amplitud de servicios, y ello no deja de ser cierto, aunque la mayor parte de éstos corren a cargo del cliente si los solicita. Estamos hablando, por ejemplo, de transporte, instalación, mantenimiento, etc., servicios que tradicionales y grandes almacenes suelen incluir como parte del producto. No obstante, observamos cómo cada vez son más los servicios que se están incorporando a la oferta de forma gratuita para los clientes, en un intento de mejorar su competitividad.

Frente a este panorama, tenemos la estrategia de algunas enseñas que, como ya hemos comentado, vuelven a la original de los denominados "category killers", verdaderos asesinos por precio en las categorías a las que se dedican. Entre ellas, Leroy Merlin posee establecimientos bajo la denominación BricoDépot y Décathlon ha desarrollado los Tobogán (con marcas de primer precio). Pensamos que no se trata de un giro en la estrategia actual, sino más bien de una adición a la misma, ya que intentan llegar a un tipo de público más preocupado por el precio y, en ocasiones, más profesional, con lo que consiguen ampliar su mercado hacia los clientes originales que podían haberlo abandonado.

## COMUNICACIÓN

En el cuadro 6 se resume la evolución seguida en la gestión de la variable comunicación para los establecimientos objeto del presente estudio. Aunque el medio de comunicación por antonomasia de los GENAS ha sido y sigue siendo el buzoneo y los folletos con ofertas, se observa una utilización cada vez mayor de los medios masivos (televisión, radio, prensa nacional...). De hecho, Ikea es un anunciantes muy asiduo que intenta con sus mensajes desestacionalizar las visitas a sus establecimientos, saturados desde el viernes por la tarde hasta el domingo. Leroy Merlin tiene acuerdos con televisiones para emitir programas de bricolaje y deco-



CUADRO 6  
Variable comunicación

SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DE PARTIDA
Utilización cada vez mayor de los medios masivos (TV, radio, prensa nacional...)	Escasa utilización de medios masivos, salvo excepciones como patrocinio de algunos programas (Ej: Leroy Merlin con Bricomanía), destinados a estimular nuevos hábitos como el "hágalo usted mismo".
Las vallas proliferan comunicando mensajes más allá de la localización.	La señalización es escasa.
El merchandising está transformando interiores y exteriores del establecimiento. Se empieza a introducir conceptos como "soluciones por categorías" (facilitar la elección y agrupar la oferta para cada problema o necesidad").	Escasa o nula utilización del merchandising en lo referente al embellecimiento del establecimiento. La orientación persigue una imagen de "almacén", que concuerde con la idea de precios bajos.
Utilización de catálogos de enorme éxito y no gratuitos.	Escasa utilización de catálogos, salvo en casos puntuales como Ikea.
Utilización cada vez mayor de Internet, fundamentalmente como "escaparate", no como medio de venta.	Internet es una herramienta de escasa utilización. En los casos puntuales que la utilizan, a veces se posibilita la compra "on line".

FUENTE: Elaboración propia utilizando como base datos de otros autores (Casares y Rebollo, 2000; Díez de Castro, 1997; Kotler, 2000; Martín Dávila, 2000; Miquel, 2006; Puelles, 2004; Santesteban, 2004) e investigaciones propias.

ración en que se utilizan y publicitan sus productos. La misma enseña publica y vende catálogos de enorme éxito y no gratuitos que se encuentran entre las publicaciones más leídas en el mundo.

Las vallas proliferan comunicando mensajes más allá de la localización, con productos a precios excepcionalmente bajos y mensajes alusivos a la inteligen-

cia del consumidor que acude a sus centros ("Porque yo no soy tonto", "Yo sí sé dónde comprar").

El merchandising está transformando interiores y exteriores del establecimiento, destacando el empleo de colores corporativos muy llamativos y específicos que faciliten la localización y recuerdo de la enseña. Los recorridos y presentacio-



nes cada vez están más estudiados y los interiores más acogedores. Un buen ejemplo de esto sería el caso de la enseña BHV, en Francia, que presenta una gestión del interior del establecimiento muy novedosa, apoyada en las "soluciones por categorías" (facilitar la elección y agrupar la oferta para cada problema o necesidad). Según el director general de las Galeries Lafayette y del PDG de la enseña BHV, "esta nueva generación (de GENAS) ha sido concebida con una voluntad clara de valor añadido" (LSA nº 1946, 2006).

Utilización cada vez mayor de Internet. En pocos años han pasado de ignorar este canal como medio de comunicación y venta a utilizarlo masivamente. Queremos destacar que hemos detectado dos etapas desde el comienzo del uso de Internet por los GENAS, que son las siguientes: una primera en que se pusieron los artículos y precios a disposición del internauta y la posibilidad, en muchos casos, de realizar la venta por el mismo medio y una, más reciente, en que no se ofrecen los catálogos y precios de sus productos, salvo de los productos "gancho", y se utiliza el portal fundamentalmente como "escaparate". Es destacable que hasta 2003 no ha existido una página web de Toys'R'Us y que las revisadas en la actualidad no permiten realizar una revisión de la oferta, sino que se limi-

tan a presentar algunas referencias atractivas en precio y la localización de los centros. Existen algunas excepciones, como la de Ikea y Jardiland, que sí muestran el catálogo de productos, aunque no al completo, y los precios correspondientes.

La explicación que creemos que se puede dar ante este particular uso de Internet en una sociedad que avanza hacia la compra "on line" es que las enseñas intentan dificultar, en la medida de lo posible, la comparación de los precios por las razones apuntadas en apartados an-

teriores; sólo en casos como los de Ikea y Jardiland, al no tener una competencia clara, o al menos con referencias comparables, es posible ofrecer mayor información al consumidor por este medio.

## DISTRIBUCIÓN

En el cuadro 7 se resume la evolución seguida en la gestión de la variable distribución para los establecimientos objeto del presente estudio.

La superficie de ventas actualmente es variable, desde las próximas a los 2.500 m<sup>2</sup> (para evitar la doble licencia), hasta las que superan los 15.000 m<sup>2</sup>.

Generalmente se sitúan en la periferia de las ciudades, pero agrupadas en áreas comerciales y muchas veces asociadas con hipermercados, supermercados o centros comerciales, que en principio actúan como locomotoras. Sin embargo, se está observando que, en la actualidad, cada vez es menor la necesidad de los hiper y/o supermercados como atractivo, y que pasa a tener protagonismo el sector del ocio y de la moda e, incluso, la propia atracción de los GENAS.

Muchos de estos grandes especialistas están intentando reintegrarse en las ciudades con formatos más pequeños,

CUADRO 7

### Variable distribución

SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DE PARTIDA
Generalmente en la periferia de las ciudades, pero agrupadas en áreas comerciales y muchas veces asociadas con hipermercados, supermercados o centros comerciales y de ocio y moda, que en principio actúan como locomotoras.	Aisladas en la periferia de las ciudades.
Superficie variable desde las próximas a los 2.500 m <sup>2</sup> (para evitar la doble licencia), hasta las que superan los 15.000 m <sup>2</sup> .	Superficie entre los 2.500 m <sup>2</sup> y los 5.000 m <sup>2</sup> .
Gran crecimiento de puntos de venta, que se extienden a la mayor parte de las capitales de provincia e incluso a otras ciudades de suficiente población.	Escaso número de puntos de venta.
Utilización de Internet como "escaparate" de su oferta	Escasa utilización de Internet como medio de distribución, pero en su caso si se posibilita la compra por este medio.

FUENTE: Elaboración propia utilizando como base datos de otros autores (Casares y Rebollo, 2000; Díez de Castro, 1997; Kotler, 2000; Martín Dávila, 2000; Miquel, 2006; Puelles, 2004; Santesteban, 2004) e investigaciones propias.

como PC City, Toys'R'Us (con su enseña Babys'R'Us), e incluso en el interior de grandes centros comerciales, como es el caso de FNAC, para poder competir con los formatos tradicionales, grandes almacenes y tiendas de descuento ya presentes y los que puedan instalarse en un futuro. Esta tendencia ya se observa en EEUU, donde Toys'R'Us ha abierto tiendas de formato mediano y pequeño en la ciudad como respuesta al gran competidor no especialista que es Wal-Mart, quien aumenta imparablemente su cuota de mercado en juguetes frente al gigante internacional especialista del sector. Por su parte, algunos tradicionales están reaccionando con la creación de establecimientos de hasta 1.500 m<sup>2</sup> de superficie de ventas en el interior de las ciudades y centros comerciales, convergiendo en estrategia con los GENAS, como se puede comprobar en el sector de los juguetes.

Algunas enseñas, como Décathlon, abren tiendas de formato mediano allá donde pueden tener mayor demanda específica, como al pie de las estaciones de esquí o en zonas de atractivo para el submarinismo.

Por otra parte, el número de GENAS está creciendo a un ritmo imparable. Una vez aceptado el concepto por parte de los consumidores, las enseñas realizan varias nuevas aperturas cada año y prevén un rápido crecimiento a corto y medio plazo, puesto que se está comprobando que también son rentables formatos más pequeños para poblaciones con suficiente número de habitantes. La aplicación de nuevas tecnologías como los SIG (sistemas de información geográfica), apoyados en la información que dan los clientes de los establecimientos actuales (tarjetas de pago y/o fidelización, códigos de población, preferencias, etc.), permiten seleccionar las ubicaciones más idóneas para nuevas aperturas, evitando "canibalización" de su propia clientela, a la par que presentar la oferta más adecuada para ese tipo de cliente/zona concreto.

La utilización de Internet como medio de distribución está muy limitada, ya que



no se permite la compra ni el acceso al catálogo completo de productos y precios en la mayoría de los casos, salvo en el sector de libros y música (Fnac, Virgin Megastores), por razones obvias de evolución de la demanda (descargas a través de Internet de música y literatura). Su utilización sirve, por lo general, como "escaparate" de su oferta, por lo que hemos desarrollado este aspecto en el apartado de comunicación. Sin embargo, como ya explicamos con respecto a la anterior variable, en países como EEUU, la compra a los GENAS a través de Inter-

net sí está generalizada, y es previsible que pueda extenderse a Europa si se dan las circunstancias oportunas que hemos mencionado.

#### SERVICIO

En el cuadro 8 se resume la evolución seguida en la gestión de la variable servicio para los establecimientos objeto del presente estudio. Como ya hemos comentado anteriormente, los GENAS iniciaron su andadura con una imagen de precios ba-

CUADRO 8

#### Variable servicio

SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DE PARTIDA
Régimen de ventas en autoservicio. En algunas secciones, se ofrece una tratamiento más personalizado.	Régimen de ventas en autoservicio.
Tendencia a aumentar el personal de atención al cliente.	Poca atención al cliente.
La formación del personal sigue siendo clave.	Personal especializado y formado.
Numerosos servicios adicionales gratuitos como formación, folletos informativos, conferencias, tarjetas de fidelización, etc.	Pocos servicios gratuitos adicionales.
Numerosos servicios de pago como estudios previos, porte, montaje, simulaciones de escenarios, alquiler de vehículos y maquinaria, etcétera.	Pocos servicios de pago adicionales.
Horario amplio y adecuado a las necesidades de los consumidores con respecto a las categorías de productos comercializados. En ocasiones no cierran prácticamente ningún festivo (ej.: Jardiland).	Horario semejante al de los Grandes Especialistas Alimentarios.

FUENTE: Elaboración propia utilizando como base datos de otros autores (Casares y Rebollo, 2000; Díez de Castro, 1997; Kotler, 2000; Martín Dávila, 2000; Miquel, 2006; Puelles, 2004; Santesteban, 2004) e investigaciones propias.



jos, apoyada en el concepto de que era el cliente el que realizaría una buena parte del trabajo adicional necesario para el uso y disfrute de los productos. Por ello, los servicios adicionales ofrecidos no pasaban de ser básicos y relativamente costosos. Sin embargo, el cambio en el comportamiento del consumidor español en concreto no es tan claro hacia el “hágalo usted mismo”, sino que sigue inclinándose por contratar todo aquello que no está incluido en el artículo. Instados en cierto modo por esta demanda, los GENAS ofrecen en España un mayor número de servicios adicionales que en otros países y a un precio más elevado, por lo general. El comprador parece no percibir la cuantía total del gasto en que incurre, sino que se centra en el precio del producto adquirido, de forma aislada. Algunas enseñas todavía no presentes en España, como BHV (Francia), intentan con la gestión del interior del establecimiento y de las “soluciones por categorías” (cfr. variable comunicación) atraer a colectivos todavía poco interesados en algunas categorías, por ejemplo las mujeres y el bricolaje.

Esta estrategia no es extensible a todos los establecimientos, y se observa que, en la actualidad, existen algunas enseñas que intentan diferenciarse incluyendo el precio de los servicios que se

suponen básicos, en el precio de sus artículos. Tal es el caso de algunas enseñas de electrodomésticos.

Es destacable, no obstante, que la incorporación a la sociedad española de un importante contingente de inmigrantes, con mayor tradición en realizar determinadas tareas por ellos mismos, validaría la estrategia de separar el precio del producto del de los servicios adicionales.

Un aspecto que consideramos especialmente relevante es el que afecta a los horarios comerciales ya que, como ya hemos comentado, las categorías de productos a las que se dedican fundamentalmente los GENAS son aquellas de compra más esporádica y meditada. Según Aranda, Casares y Martín (2002), “en relación con los consumidores, se ha podido observar que éstos conciben el horario comercial como un servicio desarrollado por una organización que influye en la flexibilidad con la que pueden realizar sus compras, puesto que es uno de los principales factores para determinar el período de contacto entre sus necesidades y deseos y la oferta que presenta el establecimiento; además, se ha podido comprobar que la repercusión de los horarios comerciales sobre las compras de los individuos requiere distinguir entre compras cotidianas, compras periódicas y compras esporádicas”. Por ello, considera-

mos de especial relevancia que los GENAS hayan ampliado sus horarios, extendiéndolos a la mayor cantidad de festivos permitidos y equiparándolos en extensión a los de los grandes especialistas alimentarios por los siguientes motivos:

- Las visitas a los no alimentarios dependen todavía en gran medida de la atracción de la compra diaria (supermercado, hipermercado).
- Las categorías comercializadas por los GENAS están constituidas por productos cuya compra requiere mayor tiempo y meditación que la de los cotidianos (Aranda, Casares y Martín, 2002). Por lo tanto, son los fines de semana y festivos los momentos idóneos para proporcionar ese tiempo necesario.
- Las categorías de productos comercializadas por los GENAS están constituidas asimismo por muchos productos de ocio y disfrute, por lo que se asocia su compra a estos momentos. De acuerdo con esta premisa, los horarios para su compra deberían coincidir con los de ocio y para ello se observa una tendencia a formar conglomerados de GENAS asociados con cines, centros comerciales de moda, etc., e incluso a incorporarse en el interior de esos centros comerciales (ej. Fnac).

### CONCLUSIONES MÁS RELEVANTES

El concepto GENAS se presenta como una realidad bien asentada en España y en continua evolución y crecimiento tanto en nuestro país como en el resto de la Unión Europea y EEUU.

Sus principales competidores son los pequeños especialistas, hipermercados y grandes almacenes, junto con la venta a través de Internet. Surgen, sin embargo, nuevos actores en el mercado como las agrupaciones de fabricantes que fundan sus propios GENAS.

Aunque nacen con vocación de ser líderes en profundidad de línea, se están consolidando como especialistas en el grupo de consumidores de su radio de acción, centrando ésta en un comprador no profesional y excluyendo las referencias más especializadas, así como aquellas con calidades y/o márgenes demasiado bajos. La importancia que dan a las diferentes categorías o subcategorías en cada sector, depende en gran medida de su rentabilidad, como en otros formatos.

Por otro lado, su origen como “category killers” parece presumir que dispondrían, junto con la amplitud de las líneas que trabajan, de unos precios menores que la competencia en la oferta en general. La realidad es que se pueden conseguir precios más baratos en otros formatos como hipermercados, con diferencias aun mayores si sumamos al precio del artículo algunos conceptos, muchas veces no incluidos en los productos de los GENAS o cuyo precio es superior, como transporte, instalación, ampliación de garantías, financiación, etc.

Uno de los rasgos que más destacan en este tipo de establecimientos es la enorme dificultad para el consumidor que supone realizar una comparativa de precios entre diferentes enseñas, puesto que no suelen coincidir salvo en categorías muy específicas (como juguetes). Amparados en este hecho, los GENAS comunican mensajes a los compradores cuyo fondo suele coincidir en torno al hecho de que se les devolverá entre una y diez veces la diferencia del precio si encuen-



tran el artículo más barato en otro establecimiento, porque, como hemos indicado, es difícil que puedan encontrar la misma marca y modelo.

Es indudable que el gran atractivo y crecimiento de este formato parece basarse actualmente en bastiones distintos a aquellos que promovieron su origen, pero igualmente válidos, entre los que podríamos citar:

- Oferta menos amplia pero más centrada en las preferencias del tipo de consumidor de su radio de acción.
- Mayor número de categorías complementarias de la principal original, para que el consumidor perciba mayor comodidad y recompensa en su visita.
- La disponibilidad del artículo seleccionado suele estar garantizada por un gran stock en los propios establecimientos o almacén. El comprador percibe este hecho como una recompensa necesaria al esfuerzo del desplazamiento.
- Mayor concentración de GENAS y de éstos con centros de ocio y moda, para presentarse como oferta alterna-

nativa para pasar los fines de semana y festivos. Adicionalmente se amplían los horarios para hacerlos concordar con los de ocio y moda anteriormente destacados.

- Mejora del merchandising para convertir el momento de la visita al centro en ratos de placer e incitar a un mayor volumen de compras por impulso. Se aprovecha muy eficientemente el espacio disponible para adaptarse a la estacionalidad de las ventas de las distintas subcategorías que componen la oferta. En algunos casos con técnicas muy sofisticadas y novedosas de merchandising (LSA, marzo 2006).
- Ofertas puntuales continuadas muy atractivas, que actúan como imán para los consumidores y consolidan la imagen de establecimientos ELP (insistimos en el carácter más percibido que real de esta estrategia).
- Un gran abanico de servicios adicionales, desde los puramente ligados al producto, como transporte, instalación, financiación, etc., que, aunque no son gratuitos en la mayor par-

te de las enseñas, empiezan a estar incluidos como parte del producto en algunas de éstas como forma de diferenciación. Existen además otros servicios que fomentan la parte de ocio y formación en el hágalo usted mismo, como catálogos, cursos, conferencias, asesoramiento, guardería, gimnasio, masajes, etc., también de pago, pero que convierten la visita al GENA en toda una experiencia.

- Excelentes sistemas de fidelización que dan acceso a garantías adicionales, facilidad en las compras, descuentos, información privilegiada, servicios adicionales a menor coste o incluso gratuitos.
- Ampliación y adecuación de horarios para acomodarlos a los momentos de compra de los tipos de productos en los que son especialistas los GENAS.
- Reintroducción en las ciudades con formatos más pequeños con el fin de no perder aquella clientela que considera difícil o poco rentable trasladarse a la periferia donde tradicionalmente se sitúan los GENAS. Apertura de tiendas más pequeñas en lugares estratégicos de uso y disfrute de las categorías en las que son especialistas.
- En casos puntuales y con introducción de nuevas enseñas (Brico Dépot, Tobogán, etc.), se observa una vuelta a la generalización de precios bajos a toda la oferta y ampliación de la profundidad de la línea para incluir artículos tanto para profesionales como para noveles. Se traduce en una vuelta a los orígenes de estos formatos pero sin abandonar la política actual. En definitiva, se intenta ampliar el mercado con nuevos segmentos de consumidores.
- Cada vez toma mayor relevancia y presencia la MD (marca de distribuidor), tanto de forma explícita como encubierta, con tanto éxito en algunas enseñas que pasan a ser referente de mercado frente a las de MF. Tal es el caso de Ikea y Décathlon.

- Desarrollo de la MD en formato de MPP (marca de primer precio), para dirigirse a segmentos más sensibles al precio.
  - Utilización de la MD para hacer frente a los "hard discount" como en el caso de Décathlon frente a Aldi en Alemania (LSA nº 1946, 2006).
  - Creación de GENAS a partir de cooperativas de fabricantes, como en el caso de los ferreteros de Francia que han fundado enseñas como Master Pro y Brico Pro para hacer frente a otros grandes especialistas. La primera apertura se realizó en 1991 y en la actualidad poseen 354 establecimientos en toda Francia (LSA nº 1943, 2006).
- Una vez destacadas la fortalezas de estos grandes especialistas no alimentarios, también queremos poner de relevancia que las mayores debilidades de los GENAS podrían ser el centrarse en categorías muy estacionales y en mantener una imagen de precio "percibido bajo". Con respecto a esto último, si la tendencia actual de valorar y comparar más los precios antes de la compra continua, estos formatos verán dificultades, al menos a medio plazo, para mantener su posicionamiento como establecimientos ELP (más percibido que real), que es uno de sus mayores atractivos para el consumidor. Sin embargo, reforzando otras cualidades que son percibidas como atractivas, como adaptación de la oferta a las características del consumidor al que sirven, mejora en los servicios y creación de ambientes agradables que propicien y justifiquen el desplazamiento, tanto en el interior del establecimiento como a través de la agrupación de GENAS con moda y ocio, probablemente encuentren una nueva vía para continuar su andadura y expansión. Adicionalmente la creación de nuevas enseñas dirigidas a los públicos más sensibles al precio puede ayudar a mantener, e incluso acrecentar, su participación en el mercado. ■

**MARÍA PUELLES GALLO**

Universidad Complutense de Madrid

## BIBLIOGRAFÍA

- ARANDA, E., CASARES, J. y MARTÍN, V.J. (2002). "Los horarios en la distribución comercial. La importancia del tiempo para consumidores, empresas y decisores públicos". *Distribución y Consumo* nº 64. Julio-Agosto. Mercasa.
- CASARES, J. y REBOLLO, A. (2000). *Distribución Comercial*. Segunda Edición . Ed. Civitas.
- CHÉTOCHINE, G. (2004). Brico Dépot reste un modèle envié" LSA nº 1856 pp. 116-117.
- CRUZ, I. (1999). "Los canales de distribución de productos de gran consumo. Concentración y competencia". Ed Pirámide. Madrid.
- DÍAZ, A. (2000). "Gestión por Categorías y Tránsito de Marketing". Ed Prentice Hall.
- DÍEZ DE CASTRO, E. (1996). "Merchandising. Teoría y práctica". Ed. Pirámide. Madrid
- DÍEZ DE CASTRO (COORD.) y OTROS. (2004). "Distribución Comercial". Ed. McGraw Hill.
- FERNÁNDEZ NOGALES, A. (2000). "Las marcas de primer precio : ¿segundas marcas de distribuidor?". *Distribución y consumo*, nº 53, pags. 75-88
- KOTLER, PH. (2000). "Dirección de Marketing". Edición del Milenio. Ed. Prentice-Hall.
- LSA Francia nº 1943, 1944, 1945 y 1946. (2006). Varios artículos.
- MARTÍN, M. (COORD.) y OTROS. (1997). "Marketing Fundamental". Ed. McGraw Hill.
- MIQUEL, S. y OTROS (2006). "Distribución Comercial". 5ª Edición. Ed. Esic.
- ORTMEYER, G; QUELCH, J.A. y SALMON, W (1991). "Restoring credibility to retail pricing". *Sloan Management Review*. Otoño. Pp. 55-66.
- PUELLES y PUELLES (2003). "Marcas de Distribuidor. Más de 30 años de un proceso dinámico e imparable". *Distribución y Consumo* nº 69. Mayo-Junio.
- PUELLES, M. (2004). "Los Grandes Especialistas no Alimentarios (GENAS)". *Distribución y Consumo* nº 78. Noviembre-Diciembre.
- RONDÁN, F.J. (2003). "Estrategias de precios siempre bajos. Ventajas e Inconvenientes". *Distribución y Consumo* nº 65. Septiembre y Octubre..
- SANTESMASES, M. (2004). "Marketing. Conceptos y Estrategias". Ed. Pirámide.
- SURI, R.; MANCHANDA, R.V. y COOLÍ, C. S. (2002) "Comparing fixed price and discounted price strategies: the role of affect on evaluations". *Journal of Product and Brand Management*. Vol 11 (3), pp. 160-173.
- VAZQUEZ Y TRESPALACIOS (1997) "Distribución Comercial: Estrategias de fabricantes y detallistas. Editorial Civitas. Madrid.